

## Interview mit:

# Ulrich Gygi

**Wie sich die Post neu positioniert: Post-Chef Ulrich Gygi ist in einer Sandwichposition zwischen Marktöffnung und Service public. Einerseits schrumpft der Briefmarkt, und die Konkurrenz von anderen Postgesellschaften nimmt zu, andererseits wollen linke Kräfte durch eine Initiative den Status quo bewahren. Gygi sagt "persönlich", wie er sich auf diesem schmalen Grat ausbalanciert.**

**Interview: Oliver Prange Fotos: Marc Wetli**

*“Die deutsche und französische Post sind beispielsweise bereits heute im liberalisierten Paketmarkt Schweiz erfolgreich tätig.”*

*“Die Austrittsforderung wird längst nicht von allen SP-Mitgliedern geteilt. Würden mich solche Angriffe aus der Bahn werfen, wäre ich am falschen Ort.”*

*“Wir überlegen uns, in das Briefnetz gewisser Länder zu investieren.”*

*“Die fünf Bereiche PostMail, PaketPost, ExpressPost, PostFinance und PostAuto positionieren sich deutlicher in den spezifischen Teilmärkten.”*

*“Der Deutsche Paket-Dienst, der von der französischen Post kontrolliert wird, nimmt künftig in Schweizer Papeteriegeschäften Pakete entgegen.”*

*“Der Monopolschutz dient ausschliesslich der Finanzierung der Grundversorgung.”*

## **Herr Gygi, die Post steht unter massivem Konkurrenzdruck. Wo steht Ihre Firma in zehn Jahren?**

“Ich denke, die einzelnen, nationalen Postgesellschaften werden verstärkt grenzüberschreitende Dienstleistungen im Brief-, Express- und Paketbereich anbieten. Diese werden voraussichtlich neben den bereits jetzt bekannten Anbietern UPS und Fedex die deutsche, französische, englische und niederländische Post sein. Die deutsche und französische Post sind beispielsweise bereits heute im liberalisierten Paketmarkt Schweiz erfolgreich tätig. Einige der nationalen Postgesellschaften dürften aufgrund des massiven Drucks ihre Unabhängigkeit verlieren. So suchen die österreichische, dänische, belgische und irische Post bereits heute nach starken Partnern.”

## **Und die Schweizer Post?**

“Wir werden unsere Unabhängigkeit bewahren und in der Schweiz weiterhin die Nummer eins bleiben. So wollen wir als Marktleader weiterhin die ganze Palette an Brief-, Express- und Paketdiensten anbieten. Zudem haben wir unter dem gleichen Dach eine Retailbank. Ich denke, die Voraussetzungen für ein solches Vorhaben sind gut.”

## **Woher dieser Optimismus? Könnte die Schweizer Post nicht plötzlich von der Deutschen Post, die starke Expansionsgelüste hegt, übernommen werden wie vielleicht eines Tages die Swiss von der Lufthansa?**

“Unser erklärtes Ziel ist die Unabhängigkeit. Eine Beteiligung von Grossen an unserer Post sehen wir nicht, denn die Deutsche Post gibt sich in der Regel nicht mit Minderheitsbeteiligungen zufrieden, und wenn – nur aus strategischen Gründen.”

## **Warum nimmt der Druck auf die nationalen Player zu?**

“Dafür gibt es zwei Gründe. Erstens, der traditionelle Postmarkt – insbesondere bei den Briefen – schrumpft. Dies ist eine Auswirkung des E-Mail-Verkehrs. Die Öffnung der Märkte forciert zweitens zusätzlich den internationalen Wettbewerb, was uns unter Druck setzt.”

## **Gibt es überhaupt noch strategische Wachstumsmöglichkeiten?**

“Da der Postverkehr rückläufig ist, sehe ich für diesen Bereich keine Wachstumsmöglichkeiten. Wir müssen nach neuen Lösungen suchen. So bieten wir im Inland künftig neue logistische Gesamtlösungen an für Firmen wie die Belieferung von Filialen oder das Lagermanagement, was die Wertschöpfungskette verlängert. Auch neue Wege im Zahlungsverkehr bedeuten neue Chancen. Ein Sportkleiderproduzent beispielsweise könnte nur noch Marketing und Verkauf selbst machen, die ganze Logistik aber an die Post auslagern. Im elektronischen Bereich bieten wir Plattformen an, welche die Durchführung verschiedenster finanzieller Transaktionen – vom Zahlungsverkehr über den Wertschriftenhandel bis zum automatischen Inkasso – ermöglichen. Eine weitere Chance ist die Expansion ins

Ausland. So offerieren wir bereits heute internationalen Kunden wie beispielsweise Verlagshäusern oder Letter Shops unsere Kanäle. In den vergangenen Jahren haben wir in allen Nachbarländern sowie Holland, England und den USA eigene Gesellschaften gegründet, die heute jährlich rund 30 Millionen Franken Gewinn erwirtschaften.”

### **Bauen Sie die Logistik im Ausland selber auf?**

“Nein, wir übernehmen das Handling. Die Transportkapazitäten kaufen wir ein, Lager und Büros mieten wir. Unser Geschäftsfeld liegt im Kanalrouting. Unsere Kunden profitieren von unserem Know-how, unseren IT-Systemen und unserem Image. Das ist unser USP.”

### **Was sind Ihre weiteren Bestrebungen? Schauen Sie sich auf dem internationalen Markt nach möglichen Kaufobjekten um?**

“Wir überlegen uns, in das Briefnetz gewisser Länder zu investieren. In Deutschland pflegen wir beispielsweise über die Firma PrimeMail GmbH einen Joint Venture mit Hermes, einem deutschlandweiten Verteilnetz für Kleinwaren und Pakete. In Italien sind wir an Porta a Porta S.p.A. beteiligt, die erfolgreich im Versand und Inkasso ist.”

### **Wie muss man sich den Wettbewerb vorstellen? Findet derzeit ein Run der nationalen Postgesellschaften auf private Logistikgesellschaften statt?**

“Ja, momentan kann man dies beobachten. So streckt die österreichische Post mit Beteiligung der deutschen Post ihre Fühler nach dem Osten aus und kauft mit gestärktem Rücken Transport- und Logistikunternehmen zusammen, um diese in ihren Verbund zu integrieren.”

### **Mit der PostFinance haben Sie in den letzten zwei Jahren einen eigenen Bankenbrand gebildet und den möchten sie nun unter das Bankengesetz stellen. Was sind die Ziele?**

“Die PostFinance funktioniert wie eine Retailbank mit sämtlichen Angeboten vom Anlegen über das Zahlen bis zu Krediten und Hypotheken. Zahlungsverkehrsdienste, eine besondere Stärke von PostFinance, bieten wir auch Banken an; mit der UBS haben wir bereits einen Kunden gewonnen, der die beleggebundenen Zahlungen über uns abwickeln wird.”

### **Soll die PostFinance eines Tages eine Universalbank werden?**

“Neben dem Sparen und dem Zahlungsverkehr wollen wir in die Kreditvergabe. Aber eine Universalbank wollen wir nicht werden. Hierzu müsste man auch ins Investment- und Privatbanking einsteigen. Darauf verzichten wir. Aber PostFinance soll eine volle Retailbank werden.”

### **In Deutschland spielte die Deutsche Bank mit der Idee, die Postbank zu kaufen...**

“Am 21. Juni will die Deutsche Postbank an die Börse. Im Vorfeld gab es einige Wirren, weil die Deutsche Bank anscheinend mit dem Gedanken spielte, die Postbank zu kaufen. Die Deutsche Bank als führende Syndikatsbank dürfte sich so einen Coup jedoch kaum leisten.

### **Könnte sich die UBS auf gleiche Weise für die PostFinance interessieren?**

“Diese Frage stellt sich nicht.”

### **Pöstler und Banker sind vollkommen verschiedene Charaktere. Wie bringen Sie beide unter eine Betriebskultur?**

“Es gibt zwei verschiedene Stufen. Zunächst wollen wir unser dichtes Poststellennetz optimal nutzen, indem wir Bankkunden an uns binden. Sodann haben wir in den 27 grössten Poststellen Beratungscenter eingerichtet, in welchen Mitarbeitende mit Spezialwissen bankspezifische Beratungsdienstleistungen erbringen. Die Idee ist folgende: Jeder Poststellenleiter soll mit seinem Team Kunden akquirieren und gewisse Geschäfte wie die Eröffnung eines Kontos und den Verkauf einfacher Fonds selber vornehmen. Sobald es um Kredite, Anlagen oder das Cash-Management geht, sind im Hintergrund Spezialisten mit Bankfachwissen zuständig. Der Kunde hat zwei Möglichkeiten: Entweder sucht er eines unserer Beratungscenter auf, oder unsere Leute kommen zu ihm.”

### **Auch die traditionelle Post entwickelt sich wie etwa die Tankstellen allmählich zu einem Retailunternehmen. Was ist der Zweck?**

“In 600 Poststellen bieten wir als spezifisches Sortiment zum Beispiel Handys, Bücher, Telefonkarten, Papeteriewaren, PCs oder Telefonkarten an. Der Beratungsaufwand für diese so genannten Drittprodukte ist gering. In etwa 80 Filialen hat man dafür spezielles Verkaufspersonal eingestellt.”

### **Entwickeln Sie sich langfristig zu einer Art Kiosk? So sind Sie beispielsweise mit Valora im Gespräch...**

“Wir diskutieren mit verschiedenen Partnern über mögliche Kooperationen. Bereits heute kann man an vielen Kioskstellen Briefmarken kaufen. Gleichzeitig prüfen wir mögliche Varianten für ein Agenturnetz, welches eine Grundversorgung postalischer Produkte sicherstellt. So soll man bei einer solchen Stelle Briefe oder Pakete abgeben können, aber auch Briefmarken kaufen, wofür sie von uns entschädigt wird. Das System funktioniert dann, wenn es für alle Beteiligten zu einer Win-Win-Situation kommt. So könnten zum Beispiel Postkunden von längeren Öffnungszeiten, der Detaillist von zusätzlichen Kunden und wir von günstigeren Produktionsbedingungen profitieren.”

### **Wie weit sind diese Pläne gediehen?**

“Wir haben bereits 72 Agenturen in der Schweiz, die in unterschiedlichen Formen Postleistungen anbieten. Momentan überlegen wir uns, wie wir die Kundenfreundlichkeit und die Wirtschaftlichkeit unseres Netzes verbessern können. Dabei wird auch die Frage der Agenturen geprüft. Für die Realisation eines solchen Projekts benötigt man die Bereitschaft zuverlässiger Partner, aber auch die Akzeptanz in der Bevölkerung. Wir wollen dazu einen breiten Dialog mit Politikern, Verbänden, Gewerkschaften und allen Regionen führen. In der jetzigen Phase diskutieren wir mit Kantons- und Gemeindebehörden und Verbänden über die Weiterentwicklung des Netzes. Die Meinungen und Anregungen aller Anspruchsgruppen werden uns ein Bild möglicher Optionen geben. Diese möglichen Lösungen wollen wir dann in Pilotversuchen auf ihre Akzeptanz bei den Kundinnen und Kunden testen. Erste Piloten dürften im ersten Quartal des nächsten Jahres so weit sein.”

**Ab 2002 führten Sie ein umfassendes Rebranding der einzelnen Postdienstleistungen durch: PostMail, PaketPost, ExpressPost, PostFinance und PostAuto treten nun als Leistungsmarken auf. Was ist der Grund?**

“Wir müssen uns aufgrund des veränderten Postmarktes und der damit verbundenen Konkurrenzsituation besser positionieren. Wir stellten fest, dass man unser breites Leistungsangebot zu wenig kennt. Deshalb schufen wir eigenständige Marken, die aber einen klaren Bezug zur Dachmarke Post haben. Die fünf Bereiche PostMail, PaketPost, ExpressPost, PostFinance und PostAuto positionieren sich deutlicher in den spezifischen Teilmärkten. Wir erhoffen uns aber auch eine Dynamisierung der Marke Post. Der Bereich International tritt übrigens – im In- und Ausland – unter der englischsprachigen Dachmarke Swiss Post auf.”

**Ein wichtiges Geschäft für die Post ist die Verteilung der Zeitungen und Zeitschriften, die durch den Bund aufgrund des Presseförderungsgesetzes subventioniert wird. 2007 läuft die Subvention von heute 80 Millionen Franken aus. Der Verband der Schweizer Presse fordert an dessen Stelle deshalb direkte Subventionen von 150 Millionen Franken, die an eine Stiftung gehen sollen, die dann das Geld verteilt. Was halten Sie davon?**

“Die heutige indirekte Subventionierung ist ein Bundesbeschluss, den man problemlos verlängern kann. Dies wird wohl in zwei Jahren auch geschehen, wenn man keine sachlich befriedigende Lösung gefunden hat. Wir waren allerdings stets gegen Kosmetik am geltenden, von den Beteiligten, Bund, Post und Verleger, fein austarierten System der indirekten Presseförderung. Ein Systemwechsel zur direkten Presseförderung aus der Bundeskasse müsste der Post auch erlauben, den Zeitungsverlegern für ihre Leistungen kostenbasierte Marktpreise zu verrechnen.”

**Die Post hat ja zu den Verlagen nicht immer ein entspanntes Verhältnis. Wie ist die Zusammenarbeit heute?**

“Einige Verlage befürchten, dass sie durch die grosse Post – für gewisse Dienstleistungen alleinige Anbieterin – erdrosselt werden. Das ist aber nicht unsere Absicht. Dass wir auch gut zusammenarbeiten können, zeigt die jüngste Zeit. Nachdem der Bund uns zunächst 20 Millionen Franken Subventionen gestrichen hat, sind wir mit den Verlegern zusammengesessen und haben nach Lösungen gesucht. Wir starten im August mit der gemeinsam erarbeiteten Kosten sparenden Transportlogistik.”

### **Thema Unternehmensführung. Welches sind Ihre grundsätzlichen Prinzipien?**

“Vertrauen ist enorm wichtig. Meine engsten Mitarbeiter, von denen ich die meisten selbst ausgewählt habe, verfügen in ihrem Tätigkeitsbereich über einen grossen Spielraum. Ich mische mich nicht in deren Tagesgeschäft ein, solange sie die vereinbarten Ziele erreichen. Im Gegenzug erwarte ich von meinen Mitarbeitenden, dass sie mich über ihre Absichten auf dem Laufenden halten. Wichtig ist, dass die Konzernleitungsentscheide von den Mitgliedern mitgetragen und nicht von oben verordnet werden.”

### **Was heisst das konkret?**

“Wir haben ein Präsidialsystem. Eigentlich könnte ich – aufgrund meiner Stimmkraft von 51 Prozent – auf Konzernleitungssitzungen verzichten. Dies widerspricht aber meinem Verständnis von moderner Führung und würde wohl nicht lange anhalten.”

### **Wie findet die Entscheidungsfindung auf Konzernebene statt?**

“Wir führen ein schriftliches Vorverfahren durch, an dem die betroffenen Bereiche teilnehmen. Die Stellungnahmen dazu diskutieren wir an unserer vierzehntäglichen Konzernleitungssitzung. Dabei möchte ich, dass alle Verantwortlichen – dies sind nicht nur die Antragsteller, sondern alle Konzernleitungsmitglieder – zu Wort kommen. Ich möchte Entscheide nicht dekretieren, sondern gemeinsam erarbeiten. Wir müssen schliesslich hinter dem stehen, was entschieden wird.”

### **Die Initiative “Postdienste für alle” fordert die Beibehaltung des landesweiten Poststellennetzes. Wie stellen Sie sich dazu?**

“Die Initiative ist unnötig, da deren wichtigste Anliegen in der Zwischenzeit bereits in die Gesetzgebung eingeflossen sind. Einzige Ausnahme bildet die Finanzierung. In Zukunft stehen wir mit den privaten Anbietern in einem noch härteren Konkurrenzkampf. Zukünftig dürfte jeder ein eigenes Netz für die Annahme und Zustellung von Brief- und Expressbriefen aufbauen können, wie es bei der Paketpost bereits heute der Fall ist. UPS, ein weltweit tätiger Expressdienst mit gutem Ruf und hohen Gewinnen, hat in den USA und Deutschland eine Kette mit Shops erworben, in welchen er neben Postleistungen auch einen Kopierservice anbietet. Der Deutsche Paket-Dienst (DPD), der von der französischen Post kontrolliert wird,

nimmt künftig in Schweizer Papeteriegeschäften Pakete entgegen. Um auf solche Herausforderungen zu reagieren, benötigen wir Flexibilität. Ein einbetoniertes Poststellennetz wäre ein Hemmschuh.”

### **Sehen Sie einen Sinn in dieser Initiative?**

“Die Vorstellungen der Initianten über den Service public stammen noch aus einer Zeit, als die Post mit einer Milliarde Franken quersubventioniert wurde. Doch damit ist es vorbei. Die Initiative verlangt aber die Beibehaltung des Status quo und deren Finanzierung durch den Bund. Das ist für mich der falsche Ansatz.”

### **Sie stehen in einer Sandwichposition zwischen Service public und Marktöffnung. Wie gehen Sie damit um?**

“Die Erfüllung unseres zweipoligen Auftrags ist eine Gratwanderung. So müssen wir – ohne staatliche Unterstützung – einen hoch stehenden, flächendeckenden Universaldienst anbieten, der für alle Kunden gleich viel kostet. Andererseits verlangt man von uns unternehmerisches Handeln und damit kostengünstige Produktion, um die Bevölkerung und Wirtschaft mit fairen Postpreisen bedienen zu können. Obwohl sich diese beiden Ziele beissen, können wir sie mit den bestehenden Gesetzen erfüllen, wenn wir genügend Handlungsspielraum bewahren können.”

### **Die Diskussion um die Zukunft der Post verläuft sehr emotional. Die SP-Geschäftsleitung forderte bereits Ihren Rücktritt als Postchef und Ihren Austritt als SP-Mitglied. Wie gehen Sie damit um?**

“Natürlich gibt es Erfreulicheres als diese Kritik, doch ich stehe ihr gelassen gegenüber. Die Austrittsforderung wird längst nicht von allen SP-Mitgliedern geteilt. Würden mich solche Angriffe aus der Bahn werfen, wäre ich am falschen Ort. Wir haben einen breit abgestützten Auftrag des Bundes und des Verwaltungsrates, dieses Unternehmen möglichst effizient zu führen, wobei wir die sozialen Komponenten nicht vernachlässigen dürfen. Im letzten Jahr konnte die Post alle Ziele voll und ganz erreichen. Die Post, als Staatsunternehmen, hat eine starke Verankerung in der Bevölkerung. Deswegen verstehen sich viele Bürger und noch mehr Politiker als Postexperten. Man darf nicht vergessen: Die Post beschäftigt 55000 Mitarbeiter aus hundert Ländern. Guter Rat muss nicht teuer sein! Bei mir stapeln sich die Vorschläge aus allen Landesteilen. Ich glaube nicht, dass Daniel Vasella Ratschläge von Privatpersonen bekommt.”

### **Wie ernst nehmen Sie solche Vorschläge?**

“Sehr ernst. Es gehört zu unserer Kultur, dass wir jeden Brief, und erscheint er auf den ersten Blick noch so haarsträubend, beantworten.”

### **Sie waren früher ein überzeugter Sozialist, heute werden Sie als Neo-Liberaler bezeichnet. Welcher Weg liegt dazwischen?**

“Solche Begriffe sind Etiketten. Als überzeugter Sozialdemokrat suchte ich nach meinem Studium eine staatliche Stelle, in der festen

Überzeugung, dass man hier mehr für die allgemeine Wohlfahrt tun kann, als bei einer privaten, auf Gewinnmaximierung ausgerichteten Firma. Nach elfjähriger Tätigkeit bei der Finanzverwaltung wäre ich zwar auch für einen Wechsel in die Privatwirtschaft bereit gewesen, doch dann kam das Angebot als CEO der Post...”

### **Wo Sie privatwirtschaftliche Aufgaben erfüllen...**

“Nicht nur. Unser Unternehmen muss zwar dort, wo wir im Wettbewerb stehen, alljährlich einen branchenüblichen Gewinn erwirtschaften, der unser Fortbestehen sichert. Im Gegensatz zu einem Privatunternehmen erfüllen wir mit dem Aufrechterhalten des Universaldienstes auch eine öffentliche Aufgabe. Dies ermöglicht uns das Briefmonopol.”

### **Ist dies kein Widerspruch zu Ihren Liberalisierungsbemühungen?**

“Wettbewerbsfähigkeit ist mein Ziel, nicht Liberalisierung. Der Monopolschutz dient ausschliesslich der Finanzierung der Grundversorgung. Unsere Konkurrenten haben keine solchen Auflagen.”

### **Themenwechsel: Wie empfinden Sie die hohen Löhne einiger Ihrer CEO-Kollegen in der Privatwirtschaft?**

“Bedauerlich finde ich die Lohnexzesse der jüngsten Vergangenheit. Einerseits bringen sie die Führungsriege in Misskredit, andererseits scheinen sie mir in einer schwierigen Wirtschaftslage staatspolitisch bedenklich und erzeugen unnötige Risse in der Bevölkerung. Das ist für das Verständnis gegenüber der Wirtschaft und ihrem Funktionieren nicht gerade förderlich. Als Postchef spüre ich die Ängste und Befürchtungen der Bevölkerung über mögliche Abbaupläne. Die Diskussion über Lohnexzesse trägt keineswegs zur Entspannung der Situation bei. Privat ist mir egal, wie viel jemand verdient, als Staatsbürger mache ich mir hingegen meine Gedanken.”

### **An der kürzlich durchgeführten GfM-Trend-Tagung forderte SwissLife-Präsident Bruno Gehrig als möglichen Weg aus der Blockade die Aufbrechung der Konkordanz, während Präsenz-Schweiz-Chef Johannes Matyassy den baldigen EU-Beitritt forderte. Welche Möglichkeiten sehen Sie für die Zukunft?**

“Ich kann die These von Bruno Gehrig so nicht unterstützen. Die Konkordanz ist ja bereits aufgebrochen. Und ich habe den Eindruck, dass das Land jetzt noch weniger regierbar ist. Der EU-Beitritt ist aber langfristig ins Auge zu fassen. Mit der Annahme der Bilateralen Verträge 1 und 2 findet bereits eine Annäherung an die EU statt. Eines Tages werden wir zur Kenntnis nehmen, dass ein Beitritt gar nicht so viel verändern würde. Er hätte ja auch viele Vorteile: die vielfältigen Kontakte zwischen Politik, Verwaltung und Wirtschaft würden uns auch die Mitarbeit an grösseren Lösungen ermöglichen, von denen wir momentan abgeschnitten sind. Meines Erachtens droht der Schweiz allmählich die Gefahr der Provinzialisierung. Um die Blockaden zu

lösen, braucht es keinen Umbruch, sondern eine verstärkte Annäherung an Europa.”